

The background of the slide is a complex, abstract geometric pattern. It consists of numerous overlapping triangles in various shades of blue and purple, creating a mosaic-like effect. The triangles vary in size and orientation, giving the background a dynamic and textured appearance. The colors range from light, airy blues to deep, rich purples and indigos.

MAPEAMENTO DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS

Ficha Técnica - Mapeamento de Atribuições por Competências

Metodologia	A distância
Objetivo geral	Desenvolver competências relacionadas à Comunicação, Liderança, Negociação, Relacionamento interpessoal e de equipe, e orientação para resultados e para a qualidade por meio do Mapeamento de Atribuições por produtos - MAP.
Objetivos específicos	<div><div></div><div><div>1. Definir os principais conceitos relacionados à construção do MAP;</div><div>2. Explicar a gestão estratégica adotada pelo STJ;</div><div>3. Identificar os conceitos de produto e de atribuição;</div><div>4. Redigir os produtos e as atribuições da unidade, conforme as técnicas de redação do MAP;</div><div>5. Identificar os conceitos das competências técnicas;</div><div>6. Criar matriz que represente a correlação entre competências técnicas e atribuições da unidade;</div><div>7. Validar o MAP segundo os critérios estabelecidos;</div><div>8. Identificar situações nas quais o MAP poderá contribuir na gestão da unidade.</div></div></div>
Público-alvo	Preferencialmente, gestores e servidores das unidades.
Carga horária	15 horas
Período de realização	...
Conteúdo programático	<div><div>Módulo I – Introdução e conceitos</div><div><div>1. Definição de gestão por competências</div><div>2. Contribuições da gestão por competências para o STJ</div><div>3. Definição do MAP</div><div>4. Estruturação do MAP</div><div>5. Propósito da construção do MAP</div><div>6. Contribuições do MAP para as competências gerenciais</div></div></div>

Módulo II – Estruturação do produto e das atribuições

- 1. Definição de produto
- 2. Redação do(s) produto(s) da unidade
- 3. Definição de atribuições
- 4. Redação de atribuições
- 5. Indicação da necessidade de avaliação da atribuição
- 6. Indicação da complexidade da atribuição

Módulo III – Construção da matriz: competência técnica X atribuições

- 1. Definição de competências técnicas
- 2. Redação das competências técnicas
- 3. Construção da matriz de competências e atribuições

Módulo IV – Aplicação do MAP

- 1. Correção do MAP
- 2. Validação do MAP
- 3. Identificação da aplicabilidade do MAP na unidade

Estratégias de ensino	Apresentação do conteúdo utilizando textos e vídeos, tendo como atividade avaliativa a construção de uma planilha.
Número de vagas	20
Tutoria	...
Avaliação da participação	...
Critérios para aprovação	O aluno deverá obter o mínimo de 70% de aproveitamento no conjunto das atividades propostas.
Créditos do curso	Conteudista:

Iraci Gonçalves Guimarães

Revisão de Textos:

Camila Moreira Ramos

Desenho Gráfico:

Mário Aguirra Fiorese

Equipe de Educação a Distância:

Ânderson Jônio Lopes Porto de Queiroz (*chefe da Seção de Educação a Distância*)

Juliana Bernardes de Faria

Alexandre Bezerra de Oliveira

Camilla Ferreira de Lima

Joel de Castro Mota

Mário Aguirra Fiorese

Murilo Maia de Carvalho (estagiário)

Karoline Cristiano Ferreira de Freitas (estagiária)



MAPEAMENTO DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS

MÓDULO 1

Introdução e Conceitos

1. Noção de gestão por competências

Você percebe que as mudanças políticas, econômicas e sociais provenientes do mundo globalizado impactam as organizações e os diversos contextos em que elas estão inseridas? Essas mudanças exigem das organizações maior eficiência, de forma a atenderem às novas demandas e a continuarem aptas à competição no mercado.

Mas como isso é possível?

Segundo GUIMARÃES (2000), as organizações investem em modelos de gestão que são a fonte de conhecimento capaz de dar suporte às mudanças do mundo contemporâneo.

Na Administração Pública, a área de gestão de pessoas busca a eficiência por meio da implantação de metodologias e modelos de gestão e, nessa lógica, há pesquisas e estudos constantes sobre modelos gerenciais, como gestão por competências, por exemplo. Nos últimos anos, órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União (TCU), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Ministério do Planejamento (MP) têm recomendado o aprimoramento com métodos que transformem a área de gestão de pessoas em componente estratégico da organização que vise ao aprimoramento da governança de pessoas no âmbito público.

Pensando nesse contexto, você concorda que as pessoas e suas forças de trabalho são a alma das organizações públicas? E que são elas que tornam as organizações capazes de enfrentar os desafios e alcançar os resultados pertinentes à sua razão de ser?

Sabemos que as organizações, como organismos vivos e dinâmicos, devem priorizar o bom funcionamento dos serviços do Estado e o alcance de resultados efetivos desses serviços. Dentro desse panorama, as pessoas nas organizações públicas devem ser preparadas para enfrentar esses desafios e alcançar os resultados institucionais.

É importante saber isso antes de definirmos um conceito de gestão por competências, uma vez que esse modelo defende que pessoas são condicionantes para o desenvolvimento das organizações, a partir do aprimoramento das competências individuais dos servidores públicos.

Nesse sentido, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em seu Guia da Gestão da Capacitação por Competência, definiu:

Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade. Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional (BRASIL, 2013, p. 15).

O STJ também tem normativos que regulamentam a gestão por competências. São eles:

- Portaria STJ n. 271, de 13 de maio de 2014 – Instituiu o modelo de gestão por competências no Tribunal.
- Orientação Normativa n. 5, de 13 de maio de 2014 – Regulamentou o modelo de gestão por competências do Tribunal.

Mas, antes de definirmos gestão por competências, vamos lembrar o que é competência?

Para que uma organização alcance seus objetivos estratégicos, é preciso que as competências organizacionais sejam desdobradas em competências individuais e desenvolvidas em seu capital humano. Assim, a identificação, a avaliação e o desenvolvimento permitem conhecer as capacidades das pessoas de lidar com as diversas situações de trabalho (CARMO, 2015).

Esse sistema de gestão é foco de grande interesse de estudiosos da área de teorias organizacionais e de gestão de pessoas, pois, atualmente, buscam-se indivíduos eficientes, por meio de formas precisas de aproveitamento dentro das próprias organizações.

Assim existem diversos conceitos de competência. O STJ adotou o modelo do Rogério Leme (conheça mais na intranet>mais links>gestão de pessoas>aprimore STJ), segundo o qual competência é:

Um agrupamento de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) correlacionadas que afeta parte considerável da atividade de alguém, se relaciona com seu desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e pode ser melhorado por meio de treinamento e Desenvolvimento (PARRY, 1997; apud LEME, 2012, p. 17).

Podemos destacar desse conceito as seguintes características:

- Desempenho e competências não são sinônimos.
- Se as competências podem ser medidas por padrões preestabelecidos, então estamos falando em indicadores plausíveis, tangíveis e pertinentes ao contexto em que o servidor atua.
- As competências indicam e subsidiam as ações de desenvolvimento profissional e organizacional.

Ainda, entendemos que:

- $C + H$ = competências técnicas, ou seja, a união de **Conhecimentos e Habilidades** engloba tudo aquilo que o profissional precisa ter para desenvolver suas atividades. São os cursos registrados em seu currículo, são o saber e o saber fazer. Por exemplo: conhecer e aplicar conhecimentos sobre o Código de Processo Civil.
- A = competências comportamentais, ou seja, as **Atitudes** subsidiam os comportamentos e são o diferencial das pessoas. São as experiências e as vivências adquiridas na vida pessoal e profissional. As competências comportamentais têm impacto nos resultados, pois é o querer fazer. Por exemplo: querer aprender e buscar atualizações sobre o Código de Processo Civil por entender que são importantes para o seu desempenho no ambiente de trabalho.



Atenção

Essa separação é didática, mas muito importante para se construir o MAP e para as ações de gestão de pessoas.

As competências técnicas estão diretamente vinculadas às pessoas e às suas atividades nos postos de trabalho e podem ser treinadas. Já as competências comportamentais são vinculadas à organização ou à parte dela, e podem ser entendidas como o comportamento que o STJ espera de seus servidores para que resultados sejam alcançados. Elas devem ser desenvolvidas, pois atitudes demandam mais tempo e dedicação.



Agora que você já relembrou o que é competência, vamos definir gestão por competências?

Existem diversos conceitos na literatura, mas para o STJ, a “gestão por competências é uma ferramenta que veio auxiliar as empresas a enxergarem o que elas precisam buscar e treinar em seus colaboradores” (LEME, 2012, p. 10). O nosso modelo, portanto, é o de Diagnóstico por Competências, que é o processo de conduzir pessoas de forma alinhada à estratégia da organização, a fim de atingir metas e objetivos por meio de suas competências técnicas e comportamentais, permitindo, assim, ao servidor fazer uma entrega que agregue valor para o Tribunal e para si mesmo.

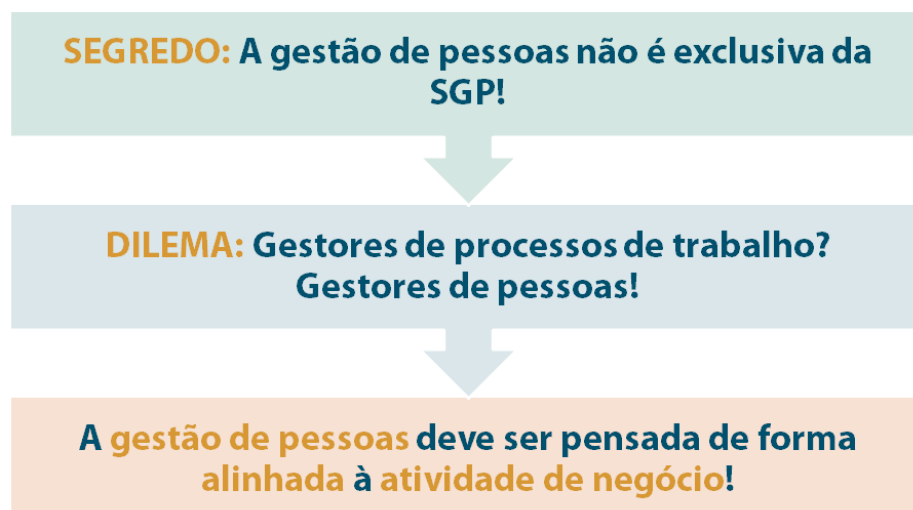
A gestão em si não é apenas mapear e avaliar competências, mas sim o processo que surge a partir desses pontos, quais sejam: o ciclo de diagnóstico de *gaps* e os planos de desenvolvimento.

GAPS OU LACUNAS	PLANO DE DESENVOLVIMENTO
são os déficits entre o perfil da função que o servidor deve desempenhar e o perfil do servidor que está nessa função.	é o roteiro de ações educacionais (entre treinamentos e orientações) que busca sanar os <i>gaps</i> e aprimorar o desempenho do servidor.

Lembre-se:

A gestão de pessoas não depende apenas da SGP, mas sim de todos os profissionais da empresa, e, principalmente, do(a) gestor(a)!

Sabemos que estamos preparados para gerir processos, e não pessoas, porém precisamos voltar o olhar para os indivíduos e pensar que o trabalho é acima de tudo uma relação humana!



2. Contribuições da gestão por competências para o STJ

No âmbito do Poder Judiciário, o Superior Tribunal de Justiça teve atuação pioneira na gestão por competências, e o projeto esteve presente em todos os seus planejamentos estratégicos. O propósito de sua implantação foi fortalecer um sistema de gestão de pessoas alinhado aos objetivos estratégicos, às metas, à visão e à missão do Tribunal. Considera-se que o domínio de certos recursos contribui para o desempenho efetivo das unidades do STJ. Além disso, a identificação de lacunas possibilita ao gestor conhecer as atividades e os servidores que necessitam de investimentos em ações de educação corporativa.

De modo geral, os benefícios da gestão por competências são:

Para o servidor	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência das suas competências (pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos). • Identificação e visualização de sua trilha de desenvolvimento. • Alinhamento de sua atuação com as estratégias do Tribunal. • Transparência sobre o que o STJ demanda da execução de seu trabalho.
Para o Gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Registro formal das expectativas das atribuições (descrição das funções a serem desenvolvidas na unidade e da entrega de cada servidor (percepção de o que deve ser executado pelo servidor). • Identificação dos <i>gaps</i> de competências de cada membro da equipe. • Informações precisas para potencializar o desempenho da equipe. • Gestão de pessoas estruturada e compartilhada.
Para o STJ	<ul style="list-style-type: none"> • Maior precisão e economicidade nas atividades de educação corporativa. • Identificação dos <i>gaps</i> de competências da organização. • Contribuições para o desenvolvimento e clima organizacional. • Subsídio para a governança de pessoas. • Maior transparência nas políticas de gestão de pessoas. • Alinhamento das ações de gestão de pessoas (subsistemas como: Educação Corporativa, seleção interna e movimentação de pessoas, políticas de recompensas e benefícios, políticas de sucessão e de liderança, políticas de meritocracia, gestão de talentos, estudos de remuneração e carreira, concurso público). • Enriquecimento do perfil dos servidores, potencializando resultados.

Existem muitos benefícios. Entretanto também temos alguns desafios inerentes à sua implantação, tais como:

- O processo é lento e exige mudança cultural e preparo da equipe (visão sistêmica, resiliência e conhecimento técnico).

- Demanda sistematizar a verificação dos perfis de competências, sendo necessário um sistema informatizado e um planejamento coeso de aplicação do diagnóstico.
- Mudanças implicam resistência, que é parte do existir humano, e isso precisa ser considerado.
- Os desvios de avaliação (tendência a dar notas altas) comprometem o diagnóstico das competências e dificultam sua implantação.
- O alinhamento dos subsistemas precisa ser bem planejado para evitar desarticulação, o que acarreta mudanças nos procedimentos de trabalho.
- O modelo deve ser exaustivamente debatido pela equipe de implantação e constantemente adequado às demandas organizacionais, pois é um processo dinâmico.

Contudo a modernização é necessária. Além disso, atualmente a Administração Pública busca a implementação da governança de pessoas, que, segundo o TCU, visa a subsidiar as ações de gestão de pessoas, garantindo o alinhamento com as necessidades da organização:

A governança de pessoas é a aplicação desses princípios e práticas com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações. Nesse sentido, com base no art. 2º, II, da Resolução TCU 247/2011, pode-se entender governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas (BRASIL, 2013, p.3).

A gestão por competências é um dos caminhos ou pilares que fundamentam a governança de pessoas.

3. Definição e estruturação do MAP

Agora que sabemos o que é gestão por competências e quais são os benefícios e os desafios de sua implantação, vamos apresentar a metodologia utilizada pelo STJ: o Mapeamento de Atribuições por Produtos (MAP).

O MAP é uma ferramenta de precisão do diagnóstico de competências de cada unidade do STJ, fornecendo o perfil de cada servidor lotado nela.

Nós sabemos que na atualidade é preciso fazer mais, com menos, melhor, mais rápido e com sustentabilidade.

Mas como isso é possível?

Inicialmente, isso é possível otimizando a produtividade da área.

Ok!

Mas, na perspectiva da gestão por competências, como podemos aumentar a produtividade?

Uma maior produtividade pode ser alcançada a partir de um diagnóstico por competências pertinente à atuação da unidade, que considere todas as atividades

executadas. E o MAP permite que isso ocorra, pois é um documento de registro das atividades e das competências necessárias para que essas atividades alcancem os resultados programados, ou seja, produtos.

Considera-se, então, que o MAP contempla três aspectos:

PRODUTO + ATRIBUIÇÕES + COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

PRODUTOS	ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
registro das entregas de uma unidade organizacional.	registro daquilo que deve ser executado para que o produto seja entregue.	conhecimentos e habilidades necessários para que as atribuições sejam executadas de forma efetiva e com qualidade.

Esses aspectos devem ser redigidos pelo gestor, com o apoio de sua equipe.

Existem, então, 2 documentos MAP: o da unidade e do gestor.

Mas por quê?

Em relação ao do gestor, houve essa separação porque, durante a coleta inicial do MAP, e após debates, percebemos que eles exercem atribuições vinculadas ao produto “gestão da unidade”. Já no MAP da unidade, é preciso fazer os registros de todos os produtos da unidade e das atividades necessárias à sua entrega. Assim, lembre-se:

1. MAP Unidade: registro de produtos que a unidade entrega e das atividades que devem ser executadas para a entrega desses produtos;
2. MAP Gestor: registro do produto “gestão da unidade” e das atividades que o gestor desempenha na organização e planejamento das ações de sua equipe e da gestão dos processos da unidade.

Alguns outros fatores já estão registrados previamente na matriz MAP. Então o gestor deve apenas marcar se impactam ou não nas atribuições executadas. São eles:

1. Complexidade (impacto, dificuldade e prioridade);
2. Competências comportamentais (dos gestores – no MAP do gestor – e dos servidores – no MAP da unidade);
3. Competências técnicas gerais (aptidões inatas tanto do gestor quanto dos colaboradores, e as competências técnicas gerenciais, que constarão apenas no MAP dos gestores);

No processo de construção do MAP, não interessa quem executa as atividades, ou mesmo os instrumentos ou meios para a execução de algo, apenas interessa que:

Para se fazer o **produto**, é preciso uma sequência de atividades/etapas que será chamada de **atribuições**. E para que se tenha qualidade nessas atribuições, é preciso ter **competências** específicas desenvolvidas.

4. Propósito da construção do MAP

Para melhor compreendermos a aplicação do MAP, vamos conhecer um pouco mais do modelo de gestão por competências no STJ?

O modelo proposto para o STJ possui 4 perspectivas para o diagnóstico, conforme quadro a seguir:



1. **Técnica** - trabalha as competências necessárias à função, ou seja, faz um diagnóstico dos conhecimentos e habilidades vinculados às atividades executadas na unidade.
2. **Comportamental** - traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua estratégia. Junto com a perspectiva técnica, envolve o diagnóstico da competência da pessoa, fornecendo seu perfil.
3. **Resultados** - metas acordadas entre líder e liderado e estão relacionadas à estratégia da organização.
4. **Complexidade (Responsabilidade)** - avalia o nível de entrega e de agregação de valor da atividade executada. Nessa perspectiva está o grau de consequência da realização das atividades. É estruturada por meio do MAP e está relacionada aos processos da unidade.

Cada perspectiva pode ser medida por escalas matemáticas, nos Ciclos de Diagnósticos por Competências, e atribuídas médias finais. O CDS (Coeficiente de Desempenho do Servidor) é a média das médias finais de cada perspectiva. É a descrição matemática da entrega do servidor.



Para o Aprimore STJ, a entrega é aquilo que o servidor deixa para a organização, é o valor agregado às suas funções e ao seu empenho. O objetivo não é alcançar valores altos de CDS, mas sim mapear as reais necessidades de capacitação.

O MAP é então uma descrição de função!

Mas como assim?

Função para a gestão por competências é sinônimo de “papel do servidor na organização”. Portanto:

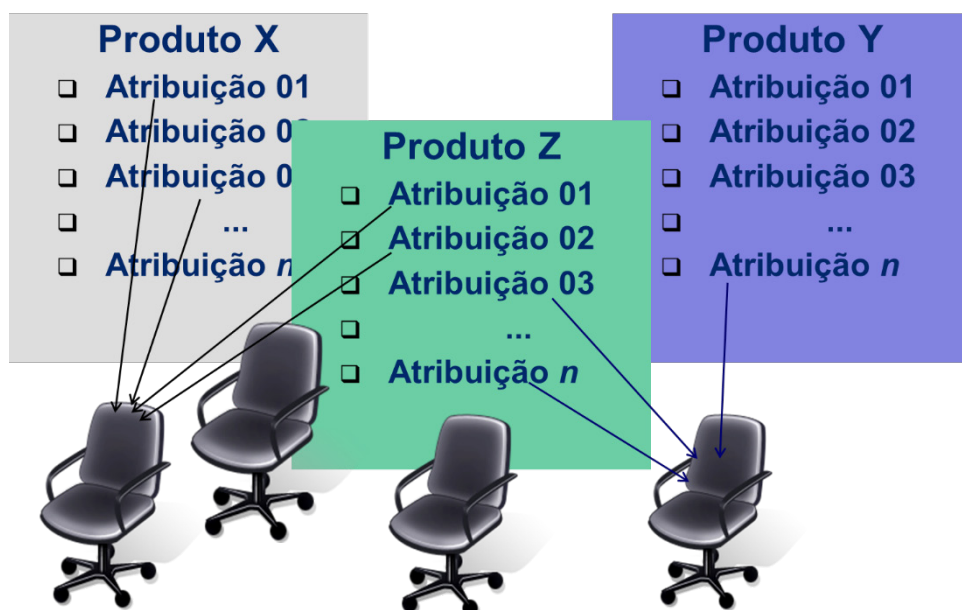
Função ≠ Cargo

Cargo é o registro legal das atribuições e **função** é o que de fato se executa no posto de trabalho. Logo, uma pessoa no cargo de psicólogo que trabalha na clínica do Tribunal executa atividades completamente diferentes de um psicólogo lotado na SGP, ou seja, as funções são diferentes apesar de os cargos serem os mesmos.

Conhecer as funções do STJ permitirá adequar melhor os perfis de competências de seus servidores tanto para mudanças de lotação como na própria equipe, redistribuindo as funções entre eles.

Dessa forma, será possível definir o **perfil da cadeira** de cada unidade, uma vez que o diagnóstico por competências define qual o melhor perfil de servidor para sentar na cadeira da unidade:

Obs: Perfil da cadeira é o perfil de competências da função a ser exercida pelo servidor. O posto de trabalho. O papel de trabalho.



Para refletir...

A capacitação é específica o suficiente para suprir a necessidade de sua unidade, a ponto de ser usada para superar problemas ou condições que se repetem? Como a atuação da sua unidade afeta a prestação jurisdicional? Qual o impacto do seu produto para o STJ?

Olhe o MAP exemplo que foi disponibilizado no ambiente do curso e reflita sobre essas questões!

Dessa forma, o MAP é uma ferramenta de gerenciamento da equipe e das atividades da unidade, contribuindo para a otimização dos resultados.

5. Auxílio do MAP para as competências gerenciais

Bittencourt (2004) enfatiza que a gestão por competências gerenciais permite estabelecer estratégias articuladas para os gestores no âmbito do seu desenvolvimento e do gerenciamento da sua equipe. Sabemos que os cargos gerenciais são facilmente encontrados na Administração Pública e as competências referem-se a atividades comuns entre si, mesmo em áreas de trabalho diferentes.

A tipologia das competências gerenciais que advém do mapeamento diz respeito ao papel organizacional desempenhado pelo indivíduo na gestão ou em cargos de liderança, coordenação e supervisão. O mapeamento dessas competências permite uma coerência entre o planejamento estratégico das organizações e o trabalho efetuado pelos gestores. Araújo (2016) afirma que existem também as competências técnicas, vinculadas a determinado cargo técnico ou operacional, que possuem natureza mais repetitiva ou de fácil apreensão.

O modelo adotado pelo STJ possui 4 competências comportamentais gerenciais e 7 competências técnicas gerenciais.

Como veremos a seguir, a estruturação do MAP subsidia os indicadores comportamentais destacados, contribuindo para o seu desenvolvimento, gestor(a):

As 4 competências comportamentais gerenciais são:

Liderança

Contribuição do MAP	Indicadores comportamentais (descrição)
<p>Permite que o gestor uniformize o entendimento das atividades desenvolvidas na unidade. Seu processo de construção e validação é participativo, aprimorando a habilidade comunicativa. Após sua validação, auxilia no planejamento de distribuição de tarefas, intensidade de atuação, diálogo sobre o desempenho do servidor e indicação de capacitação.</p>	<p>Alinha os rumos a serem seguidos, direcionando sua equipe claramente quanto às metas, aos indicadores e à atuação da área.</p>
	<p>Planeja, adequadamente, a distribuição das tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com os seus perfis de competências.</p>
	<p>Dialoga com cada membro da equipe sobre o desempenho no trabalho, fornecendo o devido feedback (elogios, críticas e orientações).</p>
	<p>Promove o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe, estimulando a participação deles em cursos de capacitação.</p>

Visão Sistêmica

Contribuição do MAP	Indicadores comportamentais (descrição)
<p>Evidencia os produtos sob responsabilidade do gestor, e seu processo de construção contribui para a reflexão sobre as atividades executadas em sua unidade e em outras áreas. Ter esse conhecimento facilita o comprometimento, pois fica claro para o servidor qual o papel dele na cadeia de valor do Tribunal. E, em casos de decisões sobre as atividades da unidade, o MAP pode contribuir como fonte de decisão e esclarecimento.</p>	<p>Mobiliza os esforços dos servidores em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento com os objetivos estratégicos da instituição.</p>
	<p>Age de acordo com o seu nível de responsabilidade, não sendo omissivo ou invasivo em relação às atribuições dos demais servidores e/ou áreas.</p>
	<p>Esclarece os motivos de suas decisões para que haja transparência e compreensão de todos os envolvidos.</p>

Negociação

Contribuição do MAP	Indicadores comportamentais (descrição)
<p>Auxilia numa melhor negociação com a equipe, inclusive durante seu processo de estruturação. Além disso, instrumentaliza o gestor para que ele tenha condições de organizar, com base em dados e informações, a unidade na busca de resultados efetivos e de uma equipe motivada.</p>	<p>Busca equilíbrio dos interesses nos processos de negociação.</p>
	<p>Gerencia conflitos no trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre servidores.</p>
	<p>Toma decisões fundamentadas na legislação, considerando os fatos, dados, informações, bem como o posicionamento da equipe.</p>

Orientação para Resultados

Contribuição do MAP	Indicadores comportamentais (descrição)
<p>Permite que o gestor e o servidor conheçam e reflitam sobre as atribuições de sua unidade, sobre os prazos vinculados à execução das ações e sobre as atividades que podem gerar mais erros, mitigando a necessidade de retrabalho.</p>	<p>Monitora o desempenho do trabalho da unidade.</p>
	<p>Acompanha a qualidade dos processos internos, propondo soluções e alternativas para a melhoria das tarefas.</p>
	<p>Zela pela objetividade das reuniões de trabalho, na condição de condutor ou de participante.</p>

São 7 as competências técnicas gerenciais, e o MAP impacta somente em duas delas:

Competência Técnica	Descrição	Contribuição do MAP
Gestão da Informação e do Conhecimento	Consiste no conjunto de atividades desenvolvidas para utilizar, compartilhar, desenvolver e administrar os conhecimentos que a instituição e os indivíduos possuem, de maneira que as pessoas sejam encaminhadas para a melhor execução dos objetivos, por meio do desenvolvimento intelectual e pragmático.	Contribui para o conhecimento do negócio e subsidia o mapeamento do conhecimento da organização (pelo registro das competências técnicas de cada unidade). A partir disso, permite conhecer os servidores e suas habilidades centrais em determinadas competências.
Gestão de Pessoas	Capacidade de atrair e manter pessoas potencializando o aproveitamento de habilidades e conhecimentos, valorizando e estimulando a contribuição efetiva de todos para alcançar do resultado do STJ.	
Gestão de Conflitos	Habilidade de manter os conflitos equilibrados, utilizando técnicas de resolução e de estímulo das divergências, em busca do melhor desempenho da equipe.	
Gestão da Mudança	Processo gerencial que visa a antecipar e a administrar o impacto das mudanças sobre as pessoas e sobre a estrutura organizacional, interpretando continuamente a realidade que o cerca e difundindo novos valores e significados na organização.	
Administração de Recursos	Propensão a viabilizar, administrar e otimizar a utilização dos recursos financeiros, tecnológicos e infraestruturais, visando ao bom funcionamento da unidade.	

Competência Técnica	Descrição	Contribuição do MAP
Gestão de Processos	Área da administração aplicada à coordenação de atividades relacionadas, a fim de atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, num certo prazo, com certo custo e qualidade, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos, ou seja, é a gestão de um grupo de tarefas interligadas, que utilizam os recursos da instituição para gerar os resultados definidos.	Por ser similar a um mapeamento de processo simplificado, o MAP permite que as etapas do processo sejam analisadas de forma mais objetiva. Lembrando que as atribuições são tarefas ou atividades que subsidiam o produto da unidade e que o produto é uma peça na engrenagem do macroprocesso realizado pelas unidades.
Gestão de Riscos	Processo de identificar, mensurar e controlar o impacto de possíveis riscos, envolvendo medidas para evitá-los ou antecipar seus impactos e seus efeitos, por meio de planejamento e de políticas que equilibrem os custos e os riscos.	

É claro que cada gestor sabe como funciona sua unidade e a gerencia com primor.

E o MAP permite o registro desse conhecimento, o que, ao final da coleta, nos permitirá redigir um manual de atribuições por produtos do STJ, auxiliando as trilhas de aprendizagem, a seleção interna e até mesmo a indicação de sucessão gerencial.

Para refletir...

Se uma organização é uma reunião de atividades para projetar, produzir, entregar e sustentar seus produtos, então qual o seu papel, gestor(a)? Que ferramentas você pode usar para apoiar suas ações e alcançar resultados efetivos?



O que aprendemos nesse módulo?

Chegamos ao final do primeiro módulo!

Nele, apresentamos os principais conceitos associados ao Programa Aprimore e enfatizamos que é preciso perceber que o atual cenário social e político, com crescente demanda por resultados, tem exigido também das organizações públicas metodologias e estratégias cada vez mais efetivas, voltando sua atenção para o “gerenciamento das pessoas”, desenvolvendo lideranças e fomentando a área de gestão de pessoas.

Para tanto, o modelo de gestão por competências é uma alternativa, nessa busca, por mais efetividade. Assim a intenção foi prepará-lo para a construção da ferramenta MAP, a qual, como vimos, possibilita não apenas uma visão clara sobre as atividades que as diversas áreas desenvolvem, mas também contribui para o desenvolvimento de competências comportamentais gerenciais, como liderança e orientação para resultados.



MAPEAMENTO DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS

MÓDULO 2

Estruturação do produto e das atribuições

1. Definição de produto

No Módulo 1, apresentamos os principais conceitos associados ao Programa Aprimore: gestão por competências, MAP, competências comportamental e técnica, responsabilidades dos gestores, entre outros. Além disso, enfatizamos a importância que uma organização deve dar às pessoas que trabalham para ela, afinal é preciso buscar ferramentas que promovam o desenvolvimento das pessoas, melhorando assim os resultados da organização. O MAP é uma ferramenta que subsidia esse objetivo. Vamos lembrar?

O MAP é composto por produtos, atribuições e competências.

Dando continuidade ao nosso curso, neste segundo módulo vamos aprender a construir os produtos e suas atribuições.

O ideal é começar o preenchimento pelos produtos da unidade.

Mas o que é produto?

Produto é toda a entrega que uma área deve realizar para a sua própria unidade, para outras áreas (secretaria, coordenadoria ou seção) e para outros órgãos e/ou para a sociedade.

Para refletir...

Por que as outras unidades ou a sociedade me procuram?

O que eu entrego a elas?

Precisamos compreender que podem ocorrer diversas mudanças no Tribunal, de pessoas e lideranças, mas algo não muda tão facilmente: os produtos. Se pegarmos o organograma do STJ e olharmos cada “caixinha”, é possível encontrar os produtos que cada unidade deve entregar. Vamos analisar algumas características desses produtos, considerando que cada unidade tem os seus:

- Não se usa verbos para definir um produto. O ideal é que seja um substantivo.
- O produto tem que ser macro.

Dica!

Para encontrar o produto de determinada área, podemos nos questionar para que as atividades são executadas nessa unidade.

Uma boa fonte de consulta sobre as atribuições é o **manual da organização**.



2. Redação do(s) produto(s) da unidade

Já sabemos o que é produto. Agora vamos começar a especificar os produtos de sua unidade?

Como citamos anteriormente, a primeira referência é o **manual da organização**. Mas, além disso, é importante saber que:

- Produto é uma entrega final e não uma etapa de construção.
- Produto não é atribuição, ou seja, atividade, pois ela é apenas uma etapa do produto.

Veja alguns exemplos de produtos são:

Produto	Atribuição
Tesouro Jurídico	Criar novos termos para o Vocabulário Jurídico Controlado (Tesouro Jurídico), após análise das solicitações.
Complementação do Espelho do Acórdão	Catalogar o acórdão na base de dados por meio de termos complementares que auxiliem o resgate do documento.
Classificação de Acórdãos Principais	Mitigar as teses de admissibilidade encontradas satisfatoriamente na base de dados, para adequada classificação.
Informativo de Jurisprudência	Elaborar as notas do Informativo de Jurisprudência observando os critérios de qualidade estabelecidos pela seção.

Lembrando, para nomearmos os produtos, não utilizamos verbos:

CERTO	ERRADO
Tesouro Jurídico	Gerenciar o Tesouro Jurídico
Complementação do Espelho do Acórdão	Complementar o Espelho de Acórdão
Auditoria Interna	Realizar Auditoria Interna
Programa de Bolsas	Gerenciar Programa de Bolsas

Colocar o verbo indica claramente que se trata de uma etapa (atribuição) para a construção do produto.

Mas queremos uma entrega final, e não apenas uma etapa!

Veja mais alguns exemplos abaixo:

CERTO	ERRADO
Pesquisa Pronta	Definir o tema objeto da Pesquisa Pronta
Informativo de Jurisprudência	Elaborar as notas do Informativo de Jurisprudência
Promoção e Progressão Funcional	Instruir processo de promoção e progressão funcional
Ações de Educação Corporativa	Buscar e propor soluções para ações de educação corporativa

Gestor(a), você lembra que no Módulo 1 falamos sobre o MAP da unidade e o MAP do gestor?

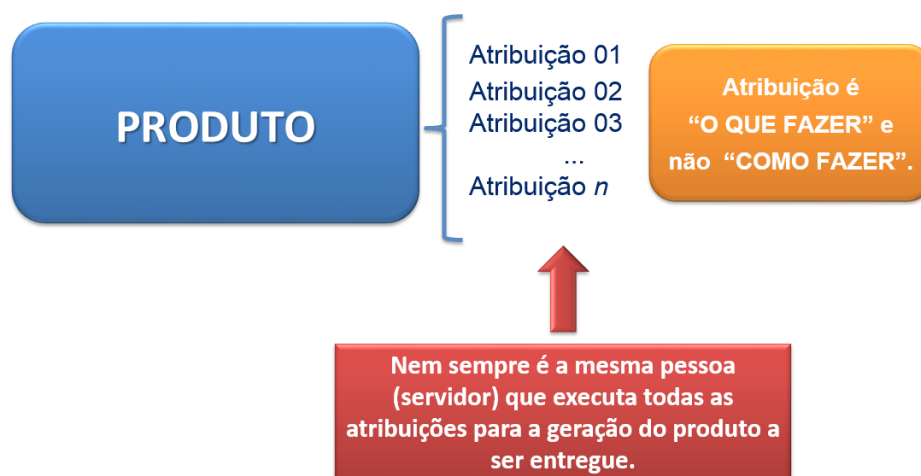
Nós sugerimos que no MAP do gestor o produto “gestão da unidade” tenha as atribuições do gestor na prática de liderar e gerenciar sua área, mas você pode sugerir outros produtos que sejam entregues apenas por você (ou seja, que todas as atribuições sejam feitas por você). Enquanto isso, no MAP da unidade, sugerimos o produto “atribuições gerais”, que são aquelas que todas as unidades têm que executar. Por exemplo: pedido de material de consumo.

Para refletir...

E sua unidade? Quantos produtos possui?
Vamos defini-los?

3. Conceito de atribuições

Colegas, acabamos de aprender que a atribuição é uma etapa para se construir um produto. As atribuições são a sequência de atividades/etapas que geram o produto. E atribuição não é o **COMO FAZER**, mas sim **O QUE FAZER**.



Dessa forma, o trabalho não deve estar focado no **COMO FAZER**, uma vez que aumenta a volatilidade do material. Devemos focar em **O QUE FAZER**.

Por exemplo: será que para a área de Seleção de pessoas, há 20 anos, a descrição de função era a mesma de hoje? Já se recebia pedido de lotação da chefia, já se analisava o currículo do servidor, já se chamava o candidato para a entrevista com a chefia interessada, bem como outras atividades. Então, o que mudou em 20 anos?

Foi O **COMO FAZER** (o procedimento). Hoje o processo de seleção é mais moderno, pois parte é feita por sistema informatizado. Entretanto **O QUE FAZER** não mudou.

4. Redação de atribuições

As atribuições precisam ser bem definidas e delimitadas. Conheceremos, a seguir, algumas orientações para redigi-las:

a) Visualize o passo a passo do produto. Quais as atividades são feitas, desde o início, para que esse produto seja entregue? Não é preciso registrar tarefas simples, mas sim as atividades mais amplas. Por exemplo:

Tarefa simples: utilizar planilha eletrônica para um cálculo.

Atividade: elaborar relatórios de desempenho da unidade, consolidando os cálculos dos indicadores em planilha eletrônica.

b) Escreva o verbo inicial no infinitivo (Você pode usar a **lista de sugestão de verbos**, disponível na página 7 desta apostila).

c) Redija uma atribuição por linha.

d) Evite atribuições longas para não perderem o foco.

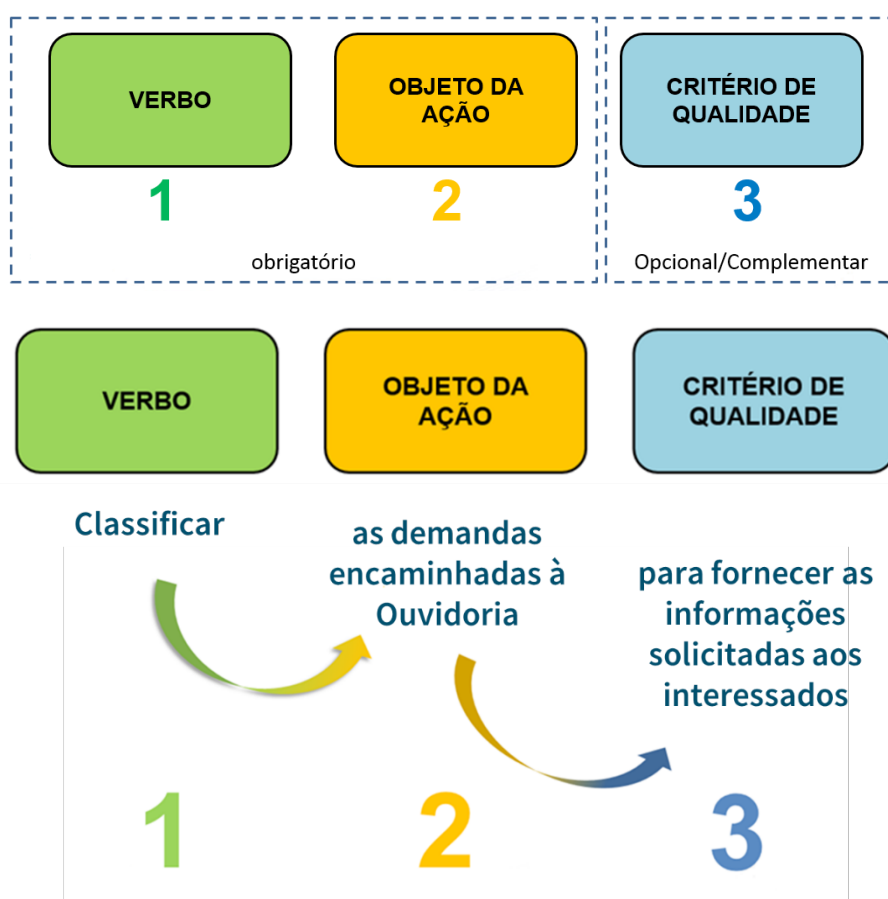
e) Lembre-se de focar em **O QUE FAZER** e não em **COMO FAZER**.

f) Defina o nome do produto nas atribuições, pois, no momento do ciclo de diagnóstico (avaliação), ele não aparece no formulário.

g) Evite registrar a periodicidade das atividades.

h) Abstenha-se de escrever nomes de programas, leis e sistemas, porque podem ocorrer mudanças no uso dessas ferramentas, exigindo a revisão do MAP.

i) Siga a seguinte regra de redação 123:



Alguns exemplos:

VERBO Infinitivo (obrigatório)	OBJETO DA AÇÃO O que fazer, não o como fazer (obrigatório)	CRITÉRIO DE QUALIDADE Complemento da ideia / especificação da expectativa da entrega (opcional)
Estabelecer	a responsabilidade dos gestores diante de irregularidades e impropriedades encontradas	-
Estabelecer	a responsabilidade dos gestores diante de irregularidades e impropriedades encontradas,	sugerindo a aplicação de penalidades cabíveis.
Garantir	que todos os pagamentos sejam enviados para o Setor responsável	dentro dos prazos estabelecidos.
Efetuar	a reposição de colaboradores	conforme Política Interna homologada.
Realizar	a conciliação financeira,	acompanhando as movimentações das contas para o fechamento do mês.

Atenção! Observe as dicas do próximo quadro:

DICA	ERRADO	CORRETO
Evite verbos que indiquem meios para atingir o objetivo final - Use verbos que gerem entregas efetivas.	Analisar os dados dos testes de resistência de materiais.	Elaborar laudo de resistência dos materiais.
Cuidado com verbos inadequados para a ação ou a capacidade de governança.	Gerenciar contratos e seus vencimentos	Controlar vencimento dos contratos, encaminhando para responsável pela negociação antes de seu vencimento.
Evitar adjetivos desnecessários (inérito, original, excelente, criativa).	Elaborar laudos de análise de materiais com excelência.	Elaborar laudos de análise de materiais.
Evite usar dois verbos seguidos.	Saber identificar as falhas...	Identificar as falhas...
Evite obviedades e irrelevâncias.	Realizar o atendimento ao gestor registrando no sistema a ocorrência.	Registrar no sistema o atendimento realizado ao gestor.

E então, vamos começar a redigir as atribuições de seus produtos?

Lembre-se de consultar a lista de verbos, disponibilizada na página a seguir.

**Lista de Verbos para auxiliar na construção
das Atribuições da Descrição de Função**

Acumular	Comprovar	Elaborar	Limitar	Registrar
Adaptar	Comunicar	Emitir	Limpar	Regular
Adequar	Conceituar	Empacotar	Listar	Relacionar
Administrar	Conduzir	Encadernar	Lixar	Relatar
Afiar	Confeccionar	Encaminhar	Localizar	Remeter
Ajudar	Conferir	Entregar	Manejar	Remover
Ajustar	Conservar	Entrevistar	Manipular	Reordenar
Alcançar	Constatar	Esboçar	Manter	Reorganizar
Analisar	Contrastar	Escolher	Medir	Reparar
Anexar	Construir	Especificar	Melhorar	Representar
Anotar	Consultar	Esquematizar	Modificar	Reproduzir
Aplicar	Contabilizar	Estabelecer	Motivar	Resumir
Apontar	Contatar	Estampar	Mudar	Retificar
Apresentar	Contribuir	Estimar	Multiplicar	Retirar
Aprovar	Controlar	Estocar	Nomear	Reunir
Argumentar	Converter	Estruturar	Notificar	Revisar
Armazenar	Coordenar	Estudar	Observar	Sintetizar
Arquivar	Copiar	Examinar	Operar	Situar
Arrumar	Correlacionar	Executar	Ordenar	Soldar
Assegurar	Cortar	Exemplificar	Organizar	Solicitar
Assentar	Creditar	Experimentar	Orientar	Somar
Assinalar	Criar	Explicar	Planejar	Substituir
Assistir	Criticar	Formular	Praticar	Supervisionar
Associar	Debater	Fornecer	Preencher	Suprir
Atender	Debitar	Funcionar	Preparar	Taxar
Atuar	Definir	Garantir	Prestar	Telefonar
Autorizar	Delegar	Indicar	Prever	Tirar
Auxiliar	Demonstrar	Informar	Procurar	Tornear
Avaliar	Descobrir	Inserir	Produzir	Traçar
Calcular	Descrever	Inspecionar	Programar	Transcrever
Caracterizar	Desempenhar	Instalar	Projetar	Transferir
Carregar	Diferenciar	Interpretar	Propor	Transformar
Catalogar	Dirigir	Inventariar	Provar	Transportar
Categorizar	Discutir	Investigar	Providenciar	Unir
Certificar	Distinguir	Investir	Publicar	Usar
Citar	Distribuir	Julgar	Ratificar	Utilizar
Combinar	Dividir	Juntar	Realizar	Validar
Comparar	Divulgar	Justificar	Receber	Valorizar
Compilar	Documentar	Lançar	Recepcionar	Visitar
Completar	Editar	Ligar	Redigir	Zelar
Compor	Efetuar	Limar	Reduzir	

5. Recomendação da necessidade de se avaliar a atribuição

Caro gestor(a), você deve estar se perguntando:



É preciso **avaliar** todas as atribuições?

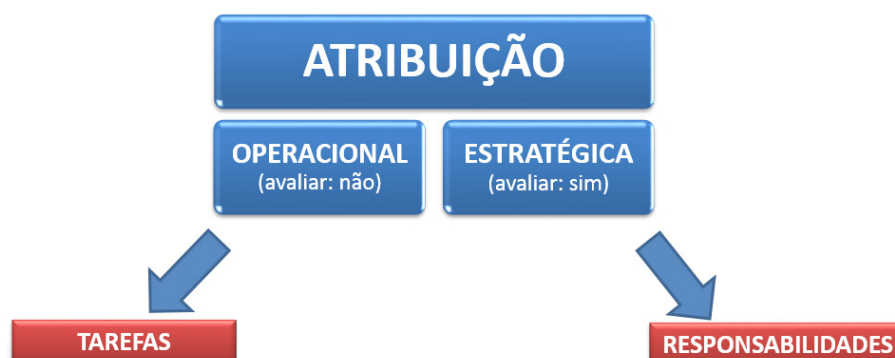
Não necessariamente!

Analisar todas as atribuições pode tornar o processo avaliativo moroso. Logo, podemos dividir as atribuições entre **OPERACIONAL** e **ESTRATÉGICA**.

Sugerimos avaliar somente as atribuições estratégicas que têm maior impacto na entrega do produto. Assim, podemos classificar as atribuições da seguinte maneira:

- Operacional (Tarefa)
- Estratégica (Responsabilidade)

O organograma a seguir representa bem essa classificação:



Lembrando que são 4 as perspectivas do modelo Aprimore: competências técnicas, comportamentais, resultados e **responsabilidades**. Podemos conceituar as responsabilidades como as atividades-chave ou estratégicas para a entrega dos produtos das unidades. Por isso é importante realizar um diagnóstico delas.

Para refletir...

A atribuição, ao ser avaliada ou mensurada, **agrega valor** para o processo fim, para o resultado e para o produto?

Qual a necessidade de se fazer um diagnóstico da **qualidade** da execução dessa atribuição?

Agora já é possível marcar em seus MAPs que atribuições são responsabilidades.

6. Indicação da complexidade da atribuição

Quando falamos em complexidade da atribuição, estamos nos referindo à(ao):

- Impacto da execução dessa atribuição no prod.uto (nível de importância da atividade para se executar o produto).
- Dificuldade da execução da atividade (grau de esforço despendido para se realizar a atividade).
- Prioridade da atividade (importância da atividade para que o produto seja entregue).

Assim, definir a complexidade de uma atribuição contribui para que se reflita, por exemplo, sobre o tempo de empenho que essa atividade demanda, bem como sobre quantos servidores são necessários para que seja executada.

Uma vez que a prioridade é essencial para definir a complexidade de uma atribuição, o gráfico a seguir pode ser uma ótima ferramenta de apoio para a definição das prioridades de execução das atividades da unidade. Veja:

Gráfico de Prioridade

Impacto	Alta	3	4	5
	Média	2	3	4
	Baixa	1	2	3
		Baixa	Média	Alta

Dificuldade

Assim, concluímos que a prioridade é o resultado do cruzamento do impacto com a dificuldade.

Para refletir..

Chegou o momento de refletir sobre a complexidade de cada atribuição que você redigiu e de marcá-la em sua planilha eletrônica.

O que aprendemos nesse módulo?

No Módulo 2, conhecemos um pouco mais sobre o MAP. Começamos a redigir os produtos de sua unidade e as atividades necessárias para que eles sejam entregues. Além disso, marcamos que atividades precisam ser acompanhadas por meio do diagnóstico anual de competências e definimos a complexidade de cada atribuição.

Por fim, enfatizamos a importância da construção dessa ferramenta para que reflitamos sobre as principais atividades que cada área desenvolve, permitindo que se perceba quais são aquelas consideradas fatores críticos de sucesso para a entrega do produto da unidade.

São variáveis que assumem fundamental importância para o sucesso ou o fracasso de um determinado empreendimento, plano ou projeto.



MAPEAMENTO DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS

MÓDULO 3

Construção da matriz: competências técnicas x atribuições

1. Definição de competências técnicas

Ao longo desta unidade vamos conhecer o conceito de competência técnica e construir a matriz MAP. Primeiramente, vamos definir o que é competência técnica para o Programa Aprimore, em seguida vamos apresentar uma lista daquelas que servirão como exemplo de redação. Por fim, vamos fazer a marcação nas planilhas eletrônicas da unidade e do gestor de quais competências são essenciais para que as atribuições sejam executadas com qualidade.

Inicialmente, vamos lembrar o conceito de competência, visto no Módulo 1?

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. O famoso CHA!

Dividimos as competências em competências técnicas e competências comportamentais. As primeiras são a junção dos conhecimentos (saber) com as habilidades (saber fazer). São conhecimentos específicos e ferramentas necessárias para o pleno cumprimento de cada uma das atribuições identificadas. Por exemplo: SEI, Português Jurídico, Regimento Interno, Direito Processual Penal, entre outros. E as segundas são as atitudes (querer fazer), que subsidiam os comportamentos esperados durante a execução dos trabalhos e o convívio social dentro do ambiente organizacional. Por exemplo: buscar constantes atualizações sobre matérias jurídicas, estudando e participando de curso, a fim de desempenhar melhor as tarefas.

Falamos também sobre as atribuições. Ao relê-las, gestor(a), reflita:

Para refletir...

Qual é a necessidade de treinamento para executar essa atribuição com qualidade?

Na prática, mais importante do que saber se a pessoa conhece uma tabela dinâmica de planilha eletrônica é identificar se sabe usá-la e se faz a tabela dinâmica ou não.

Da mesma forma, para uma melhor estruturação do MAP, é preciso definir 2 famílias de competências técnicas:

a) Cognitivas – podem ser desenvolvidas por meio de treinamento. Elas devem ser indicadas no MAP por você, gestor(a), como requisito para se executar com qualidade a aptidão (elas podem ser modificadas, salvo o rol taxativo de competências técnicas gerenciais no MAP do gestor, o qual é inalterável).

b) Não cognitivas – são as aptidões de caráter inato, as quais servem de subsídio para a seleção, uma vez que a pessoa as tem ou não (essas competências não podem ser modificadas no MAP).

É importante sabermos a diferença entre competências técnicas cognitivas e não cognitivas ou aptidões, pois ambas fomentarão processos de gestão de pessoas, como ações de educação corporativa e seleção interna (respectivamente).

2. Redação das competências técnicas

Caro colega, pense nas atividades e nos produtos entregues em sua unidade e redija as competências técnicas necessárias para se trabalhar nessa área.



O que é preciso conhecer?

Consulte a **lista de competências técnicas** e insira outras competências importantes para que o trabalho de sua unidade seja feito com qualidade.

Registre as competências técnicas de maior impacto (não é necessário incluir todas as competências).

E sempre pense no que pode ser “treinado em sala de aula”, bem como em qual conhecimento de fato contribui para se executar a atribuição.

3. Construção de uma matriz de competências e atribuições

Agora que todas as informações do MAP estão registradas, chegou o momento de construir a matriz de cruzamento entre as atribuições e as competências.

É importante reler cada atribuição. Depois defina e marque quais as competências impactam na execução delas.

Há um **exemplo de MAP preenchido**, ao fim desta apostila.



O que aprendemos neste módulo?

Neste módulo redigimos as competências técnicas de sua unidade e fizemos o cruzamento delas com as atribuições.

É importante perceber a importância da construção da matriz, pois essa ferramenta será subsídio não apenas para o desenvolvimento profissional do servidor, do gestor e da unidade, mas também poderá ser uma fonte de informações capaz de aumentar a precisão nos processos de seleção interna.

Ou seja, saber as atividades que são executadas na unidade e quais as competências técnicas e comportamentais essenciais para que os produtos sejam entregues permite traçar o perfil de servidor adequado para trabalhar em cada unidade. Além disso, possibilita um melhor desenvolvimento dos colaboradores.

Servidor

[illegible]



MAPEAMENTO DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTOS

MÓDULO 4
Aplicação do MAP

1. Correção do MAP

No Módulo 4, vamos validar o MAP de sua unidade.

Inicialmente, faremos alguns ajustes na matriz, com o auxílio da equipe do Programa Aprimore e, na sequência, validaremos a ferramenta de sua unidade.

Por último, apresentaremos a aplicabilidade do MAP.

Agora, colega, que conhecemos todas as etapas do MAP, chegou a hora de fazer os ajustes nele conforme a metodologia adotada.

Nós, tutores, iremos sugerir pequenas modificações e questionar alguns pontos.

Vamos prosseguir?

2. Validação do MAP

Vamos validar a matriz?

Para executar essa atividade, existe um roteiro com as principais informações do MAP.

Siga o passo a passo e verifique se há a necessidade de se fazer algum ajuste no MAP de sua unidade:

a) **Produtos:**

- Identificar eventuais duplicidades de produtos com a mesma natureza de atribuições.

b) **Atribuições:**

- Ler as atribuições a fim de validar o padrão de redação **123**.
- Certificar se fazem referência ao produto.
- Analisar as atribuições no formato de avaliação, como se fossem ser aplicadas no ciclo de diagnóstico (independentemente de ter sido marcada para avaliar).
- Observar se existem atribuições comuns entre os produtos da unidade. Em caso afirmativo, agrupá-las no produto “Atribuições Gerais”.
- Não inserir nomes e siglas de sistemas, normativos, área/setores, bem como as periodicidades das atividades.
- Evitar a inserção de dois verbos na mesma atividade.

c) **Avaliação:**

- Simultaneamente à leitura das atribuições, verificar a sinalização de quais destas devem ser incluídas no ciclo avaliativo (analisar com bom senso).

d) **Aptidões:**

- Observar se as aptidões foram alteradas.
- Notar se foram acrescentadas novas. Em caso afirmativo, é preciso refletir sobre a importância dessa competência e passar para o grupo de competência cognitiva.

e) Competências Comportamentais:

- Perceber se há alguma atribuição que se remeta a uma competência comportamental (Indicadores Comportamentais).
- Verificar a marcação da competência comportamental.

f) Competências Técnicas:

- Analisar se foram construídas de acordo com a **lista sugerida no curso**.
- Especificar as leis e os sistemas mencionados (Lei/Especificação – Sistema/Módulo. Ex: CPC/Livro I; SIAJ/Automação de Gabinetes).
- Não usar os termos “Noções em”, “Conhecimento em”.


Para refletir..

Refletir com o gestor: O treinamento nessa competência garante o preparo de sua unidade?

3. Identificação da aplicabilidade do MAP na unidade

Agora, com a matriz MAP validada e, finalmente, com um mapa das atividades e das competências da sua unidade, quais são os usos que podemos fazer do MAP?

Primeiro, é interessante entendermos a diferença entre **MAPEAMENTO DE PROCESSO** e **MAPEAMENTO DE ATRIBUIÇÕES POR PRODUTO (MAP)**:

Processo de concurso público, por exemplo, é todo processo, com diferentes etapas necessárias para que um novo servidor entre na organização. No MAP, o objetivo é pinçar uma peça nessa engrenagem. É olhar para o processo e pensar “na minha seção eu faço essa parte”, na outra seção “aquela parte”.

O MAP não tem como objetivo olhar todos os processos da casa e pensar na otimização desses trabalhos, mas é natural que, com o desenho do MAP, haja uma reflexão e, possivelmente, uma análise sobre a melhoria de processos da unidade. Entretanto esses passos são considerados apenas um mapeamento de processo.

O MAP também **não** é o formulário de avaliação, embora subsidie a criação do diagnóstico por competências.

O MAP é mais que isso!

É uma ferramenta que permite ao gestor ter uma visão ampla de sua unidade, contribuindo para que gerencie de forma eficiente a equipe e a distribuição dos trabalhos, aprimorando a produtividade e desenvolvendo as competências de seus colaboradores. Assim, além de o MAP ser uma ferramenta de desenvolvimento de competências técnicas, a sua construção, realizada em conjunto, auxilia no desenvolvimento de competências comportamentais dos gestores, pois permite:

- Uniformizar o entendimento das atividades desenvolvidas na unidade;
- Diferenciar aquelas que são executadas em sua unidade das executadas em outras áreas;
- Negociá-las com a equipe, definindo a função de cada servidor;
- Analisar os prazos vinculados à execução das atribuições;
- Verificar as atividades que podem gerar mais erros, mitigando a necessidade de retrabalho;
- Perceber quais atividades poderão ser desenvolvidas, em quais momentos e com qual intensidade, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais;
- Estimular a capacidade de comunicação entre gestor e equipe;
- Possibilitar a reflexão sobre a organização e sobre o planejamento da unidade.



Para conhecer outras aplicação do MAP, consulte o tópico “**Outros usos do MAP**” no Fórum de debates do curso.

Dentre os **benefícios** e as **vantagens** de estruturação do MAP estão:

- Sistematizar, organizar e distribuir os trabalhos a serem realizados na unidade com foco na produtividade, orientando o gestor sobre quais competências o servidor precisa aprimorar;
- Promover a integração entre etapas dos processos e competências;
- Atribuir maior clareza sobre as responsabilidades das unidades organizacionais (o que a sua unidade entrega?);
- Subsidiar o desenvolvimento de forma sistemática, pois gera insumos para a identificação das competências a serem capacitadas na equipe;
- Não ser um documento volátil (a gestão pode sofrer mudanças, mas não se perde a estruturação dos produtos e das responsabilidades, garantindo a continuidade das ações); portanto, é um instrumento perene, já que os produtos das unidades devem ser executados independentemente de mudanças de gestão;
- Ser construído preferencialmente de forma participativa (líderes e liderados), conferindo transparência ao papel do servidor e do gestor;
- Utilizar, como base de dados o Regimento Interno, o Manual da Organização (Instrução Normativa n. 11, de 4 de dezembro de 2014) e os processos de trabalhos mapeados, facilitando o alinhamento das unidades com a estratégia da organização.
- Possuir tempo de implantação menor que o mapeamento de processos, o qual, além de identificar o conjunto de atividades necessárias para a entrega de um produto ou serviço, ainda demanda o registro por meio de fluxos de processo de modo a se pensar na otimização dessas atividades.

O que aprendemos neste módulo?

Com o MAP consolidado e validado, é possível ter uma fotografia das atividades desenvolvidas na unidade, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desenvolver essas atividades e a priorização delas, entre outros benefícios que já conhecemos.

Entretanto, gestor(a), o MAP não é uma matriz definitiva, pois, como sabemos, a organização é um ser vivo, orgânico, movido por pessoas, e, além disso, sofre impacto de mudanças externas em normativos, tecnologia, aspectos sociais e políticos. Ou seja, o MAP deve ser revisto com periodicidade ou após alguma mudança que impacte no desempenho de sua unidade. Por exemplo, sabemos que o Código de Processo Civil, que regulamenta o trâmite processual civil, foi alterado em 2015, entrando em vigor em 2016. Caso tivéssemos os MAPs de todas as unidades do STJ, essa mudança legislativa, que impactou as atividades de muitas unidades do Tribunal, levaria à revisão dos MAPs construídos nelas.

Portanto, mesmo não sendo um instrumento volátil, o MAP precisa de revisões.

Considerações finais

Esperamos que tenha apreciado o conteúdo do curso e que o MAP possa auxiliá-lo na ampliação de seus conhecimentos em relação às ferramentas de gestão com pessoas e à aplicabilidade delas em sua unidade, trazendo para o seu dia a dia um apoio a mais para a execução das atividades e para a gerência das pessoas.

Como mencionamos durante o curso, as metodologias de gestão de pessoas e suas ferramentas não são exclusivas da unidade de gestão de pessoas. Ao contrário, os gestores de pessoas, líderes e membros de equipe devem utilizar os instrumentos e recursos disponíveis na busca de qualidade no ambiente de trabalho e de resultados mais efetivos.

Lembramos ainda, caro colega, que sempre que houver alguma mudança na forma como a sua unidade atua ou nos conhecimentos necessários para que as atribuições sejam executadas, o MAP precisará ser revisto.

Então, lembre-se de que, caso precise de ajuda para essa reformulação, entre em contato conosco.

Obrigado por participar deste curso.

Desejamos sucesso!

E parabéns pela construção do MAP de sua unidade!

Um abraço,

Equipe Aprimore STJ

aprimore@stj.jus.br

3319 9909/8412/8766